

Berliner Anwaltsblatt

HEFT 6/2020 JUNI 69. JAHRGANG
HERAUSGEGEBEN VOM BERLINER ANWALTSVEREIN E.V.
www.BerlinerAnwaltsblatt.de



Virtueller Anwaltstag

THEMA

EinzelanwältInnen,
digitale Kanzlei und
Soloselbstständigkeit

KANZLEI & RENO

Homeoffice, Arbeitszeit,
Kurzarbeit und Legal
Project Management

AKTUELL

FAO & Online-
Fortbildung



PROJEKTMANAGEMENT IST FÜR ANWÄLT*INNEN HEUTE UNVERZICHTBAR



Marion Ehmann

Anwält*innen sind Unternehmer*innen. Wir tun daher gut daran, uns mit den Methoden der Unternehmensorganisation zu beschäftigen und diejenigen auszuwählen und anzuwenden, die zu unserer anwaltlichen Arbeit und zu unserem Kanzleityp passen. Zum Kernbereich dieser Methoden gehört das Projektmanagement. Mit dem Begriff juristisches Projektmanagement oder Legal Project Management (LPM) bezeichnet man die Anwendung bewährter Werkzeuge aus dem Projektmanagement auf Rechtsfälle¹. Dabei ist jedes Mandat grundsätzlich ein Projekt² (mit Ausnahme der einfach gelagerten Fragen). Die Kunst des LPM besteht darin, Werkzeuge auszuwählen, die Mehrwert für Mandant*innen und Anwält*innen liefern. Denn der Daseinszweck für LPM – und der Grund für das schnelle Wachstum dieser Disziplin in den letzten Jahren – ist, dass LPM Anwält*innen bei zwei sehr wichtigen Erfolgsfaktoren unterstützt: 1. Bessere Leistungen für Mandant*innen und 2. gesunde Kanzleistrukturen und Finanzen³.

WARUM IST LPM WICHTIG?

Mandant*innen, insbesondere im Wirtschaftsrecht, fordern von uns Kostensenkungen, besser vorhersehbare Kosten sowie Alternativen zur laufenden Stundenabrechnung. Konkret bedeutet dies, dass Rechtsberatung in vielen Fällen nach vorheriger Kostenschätzung (die von Mandant*innen oft als bindend betrachtet wird) oder zu Festpreisen erbracht wird. Für Anwält*innen, die nach RVG abrechnen, ist dies ein längst bekanntes Phänomen. Damit rückt die Effizienz anwaltlicher Arbeit nun auch für diejenigen Anwält*innen in den Fokus, die bisher privilegiert waren und nach Stundensätzen abrechnen konnten.

Mandat*innen erwarten heute aber noch mehr von uns, z. B. dass wir uns stärker bemühen, ihre Lebensumstände und/oder ihre wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verstehen und dass wir emphatisch, transparent

und verständlich kommunizieren. Es ist dieser menschliche Aspekt unserer Arbeit, der uns Anwält*innen in Zukunft entscheidend von internetbasierten Angeboten zur Rechtsberatung unterscheiden wird.

Und schließlich sind da die Forderungen junger Jurist*innen nach besserer Planbarkeit und Vereinbarkeit des Anwaltsberufs mit Familie und sonstigen privaten Interessen. Der „war for talents“ lässt sich nicht mehr länger nur mit Gehältern führen. Kanzleien, die ihren Nachwuchsjurist*innen eine bessere Organisation der Arbeit bieten, können hier punkten.

LPM hilft uns, mit diesen Herausforderungen besser zurecht zu kommen.

WELCHE WERKZEUGE STELLT LPM UNS FÜR DIE MANDATSARBEIT ZUR VERFÜGUNG?

Grundsätzlich enthält die Werkzeugkiste namens LPM viele nützliche Methoden für große wie kleine Projekte sowie für sämtliche Rechtsgebiete. Komplexität und Umfang des juristischen Projekts bestimmen, welche Werkzeuge zum Einsatz kommen. Ausgangspunkt ist die Einteilung in fünf Projektphasen: Auftakt, Planung, Durchführung, Lieferung und Auswertung⁴.

In der Auftakt- oder Definitionsphase kommt es entscheidend darauf an, zu verstehen, was genau die Mandant*innen brauchen, wie sie „ticken“ und im Dialog den Umfang des Projekts zu vereinbaren. Hierzu gibt es Werkzeuge wie z. B. aktives Zuhören und hochwertige Fragen, um die Ziele der Mandant*innen zu erforschen. Auch Priorisierungshilfen sowie Werkzeuge für die Analyse von Interessent*innen und deren Interessen gehören hierher. Abgeschlossen wird diese Phase mit der Projektcharta, die alle wichtigen Informationen zum Projekt als Stichpunkte enthält.

In der Planungsphase spielt die sogenannte work breakdown structure⁵ eine entscheidende Rolle. Der Name ist Programm: Hier geht es darum, ein Projekt in seine Einheiten – die einzelnen Aufgaben – herunter zu brechen. Ein weiteres wichtiges Werkzeug ist die Risikoanalyse. Hier werden alle wesentlichen Informationen zusammengefasst, die bestimmte Risiken identifizieren sowie einordnen und quantifizieren. Auch Maßnahmen zur Risikobegrenzung und Alternativpläne sowie Verantwortlichkeiten und Entscheidungen werden in diesem Werkzeug festgehalten.

In der Durchführungs- oder Realisierungsphase geht es um Methoden für die gute Führung des Projektteams,

1 Steven B. Levy: Legal Project Management: Control Costs, Meet Schedules, Manage Risks, and Maintain Sanity (2009), S. 42

2 Steven B. Levy: Legal Project Management Field Guide (2014), S. 14

3 Jim Hassett: Legal Project Management, Pricing and Alternative Fee Arrangements (2013), S. 1

4 Vgl. Pamela H. Woldow/Douglas B. Richardson: Legal Project Management in One Hour for Lawyers (2013)

5 Hier gebe ich dem bildhaften Anglizismus den Vorzug gegenüber dem eher nichtssagenden deutschen Begriffs des Projektstrukturplans.

Werkzeuge zur effektiven Informationsverbreitung und Abstimmung sowie Kostenkontrolle. Es ist ein weit verbreitetes Missverständnis, dass erst eine große Zahl von beteiligten Personen ein Projektteam ausmachen. Selbst bei Einzelanwält*innen besteht das Projektteam meist aus drei Personen: Anwält*in, Sekretariatsmitarbeiter*in und Mandant*in.

In der Phase der Lieferung geht es darum, das Ergebnis der rechtlichen Analyse zu präsentieren und in mandant*innengerechter Form zu dokumentieren.

Die fünfte Projektphase⁶ dient der Vertiefung der Mandant*innenbindung und der Verbesserung der eigenen Beratungsarbeit für weitere Projekte. Hier geht es um die Auswertung des Projekts in Bezug auf drei Punkte: 1. Kennzahlen des Projekts (War die Kostenschätzung realistisch? War das Projekt profitabel?), 2. Mandant*innenzufriedenheit und 3. die gewonnenen Erkenntnisse⁷ bei uns und unseren Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen. Leider wird diese letzte Projektphase oft sehr vernachlässigt. Als Gründe werden Zeitmangel genannt oder, dass diese Arbeit nicht abrechenbar sei. Dazu kommt in der Regel die Angst vor den Ergebnissen der Auswertung, die wir uns meist selbst nicht eingestehen. Diese Sichtweisen sind jedoch sehr kurzfristig. Die Vernachlässigung der Auswertung führt dazu, dass Gelegenheiten für eine stärkere Mandant*innenbindung und eine Verbesserung der eigenen Arbeitsweisen und Beratungsqualität unnötig vergeben werden. Anwält*innen und Kanzleien, die ihre wichtigen Projekte systematisch und zeiteffektiv auswerten, können sich hier sehr einfach vom Wettbewerb abheben.

WAS KANN LPM UNS BRINGEN?

Kanzleien, die nachhaltig in LPM-Initiativen investiert haben, konnten u. a. die folgenden Verbesserungen feststellen:

- Die Kanzlei ist besser in der Lage, die Mandant*innenforderungen nach niedrigeren und besser vorhersehbaren Kosten zu erfüllen;
- höhere Effizienz führt zu weniger Stress und weniger unbezahlten Arbeitsstunden;
- verbessertes Risikomanagement und Anpassung der Rechtsberatung an das spezifische Risikoprofil von Mandant*innen verbessert die Qualität unserer Beratung und die Mandant*innenzufriedenheit;
- weniger Überraschungen und Arbeit in letzter Minute führt zu weniger Stress und Fehlern;
- Mandant*innen sind engagierter und verstehen ihren Eigenanteil am Erfolg besser;

- Mitarbeiter*innen und jüngere Kolleg*innen sind motivierter, haben eine steilere Lernkurve und eine bessere Work-Life-Balance;
- Partner*innen und Projektmanager*innen erleben bessere Zuarbeit, da Teammitglieder ihre Aufgaben in größerer Eigenverantwortung durchführen und haben dadurch mehr Zeit für anderes, z. B. Kanzleientwicklung, Mandant*innenakquise oder Freizeit und Familie.



Marion Ehmann beim 1. IWR-Camp im Februar 2020 in Frankfurt am Main

Die große Herausforderung bei LPM liegt nicht so sehr darin, die Werkzeuge zu erlernen, sondern diese tatsächlich systematisch einzusetzen und in den eigenen Arbeitsalltag zu integrieren. Das bedeutet, dass es mit der Lektüre eines Besuches zu LPM oder dem Besuch einer Fortbildungsveranstaltung meist nicht getan ist. Vielmehr muss sich daran eine Phase anschließen, in der Anwält*innen aktiv an der Implementierung der LPM-Werkzeuge arbeiten. Das erfordert in der Regel ein gesteigertes Maß an Selbstdisziplin oder die Unterstützung durch Mentor*innen oder Coach*es.

Marion Ehmann, LL. M. (Stockholm), Rechtsanwältin, Professional Certified Coach (ICF) und Legal Project Practitioner (IILPM), Venturis Consulting Nordics AB, <https://venturisconsulting.com>

⁶ Es gibt auch Modelle mit lediglich vier Projektphasen, wie z. B. der 4-Phasen-Referenzrahmen des International Institute of Legal Project Management (https://www.iilpm.com/wp-content/uploads/2020/01/IILPM-LPM-Framework-German-Version_2020.png), der von Definition, Planung, Realisierung und Abschluss spricht. Die Auswertung ist dort Teil der vierten Phase. Ich bin jedoch der Meinung, dass die Auswertung von Projekten sowohl mit Mandant*innen als auch intern so wichtig ist, dass diese eine eigene Projektphase verdient.

⁷ Die Begriffe „gewonnene Erkenntnisse“ oder „lessons learned“ richten die Aufmerksamkeit auf das gemeinsame Lernen. Der alternativ dazu häufig verwendete Begriff des „post mortem“ sollte m. E. unbedingt vermieden werden. Wer möchte schon das eigene Projekt mit einer Leiche assoziieren?